



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PAULA PRESTES AZEREDO

**CONTROLE DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO NO BANCO  
DO BRASIL: um estudo de caso**

Brasília – DF

2011

PAULA PRESTES AZEREDO

**CONTROLE DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO NO BANCO  
DO BRASIL: um estudo de caso**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: PhD, Janann  
Joslin Medeiros

Brasília – DF

2011

Azeredo, Paula Prestes.

Controle de Desempenho Estratégico no Banco do Brasil: um estudo de caso / Paula Prestes Azeredo. – Brasília, 2011.

52 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. PhD. Janann Joslin Medeiros, Departamento de Administração.

1. Controle Estratégico. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Avaliação de Desempenho Aplicação. I. Título.

**PAULA PRESTES AZEREDO**

**CONTROLE DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO NO BANCO  
DO BRASIL: um estudo de caso**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Paula Prestes Azeredo**

PhD, Janann Joslin Medeiros  
Professor-Orientador

Doutora, Doriana Daroit  
Professor-Examinador

Mestre, Cleidson Nogueira Dias  
Professor-Examinador

Brasília, 09 de Dezembro de 2011

Aos meus pais pelo incentivo e paciência, sem eles eu não estaria aqui. Ao meu irmão mais novo, por me deixar usar o computador e ao meu irmão mais velho (*In memoriam*) que do céu zela por todos.

“Não temos de prever o futuro. Ao contrário, temos de tentar entender as consequências futuras das tendências e realidades presentes.”

PIETERSEN, Willie. *Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create And Sustain Breakthrough Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, 1<sup>st</sup> edition, 288p.

## RESUMO

O presente trabalho aborda uma importante fronteira do conhecimento da administração moderna que é cada vez mais utilizada pelos grandes conglomerados nacionais e internacionais no processo de estabelecimento e acompanhamento das estratégias corporativas de curto, médio e longo prazo: a ferramenta *Balance Scorecard*. No país, dentre outras companhias, o *Balanced Scorecard* é utilizado pelo Banco do Brasil, empresa líder do mercado financeiro nacional, na qual o trabalho foi realizado. Ao longo do desenvolvimento do texto, apresentam-se os principais conceitos, exploram-se as novas teorias administrativas relacionadas ao tema e foca-se na teoria desenvolvida por Kaplan e Norton, principalmente as vinculadas à Administração e ao Controle Estratégico. Além de discorrer sobre esse fascinante tema da administração, o estudo avança nas práticas administrativas utilizadas pelo Banco do Brasil no controle do seu planejamento estratégico, contribuindo para melhor entendimento da teoria e da prática administrativa. Através do desenvolvimento do trabalho, percebe-se o envolvimento dos colaboradores nos processos estratégicos e o acerto do Banco do Brasil (BB) em utilizar essa ferramenta, pois desde a sua implantação, o BB vem obtendo lucros crescentes e recorrentes, mantendo a condição de principal instituição financeira da América Latina, sem deixar de promover o desenvolvimento do país.

Palavras-chave: Controle Estratégico. *Balanced Scorecard*. Avaliação de Desempenho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três níveis de análise .....	15
Figura 2 - Translating Vision and Strategy: Four Perspectives.....	21
Figura 3 - Tradução da missão em resultados estratégicos.....	24
Figura 4 – Organograma do Banco do Brasil .....	31
Figura 5 - Alinhamento Estratégico .....	33
Figura 6 - Metodologia ATB.....	37
Figura 7 - Participação nos Lucros e Resultados .....	39
Figura 8 - Mapa Estratégico Banco do Brasil 2007 .....	41
Figura 9 - Mapa Estratégico de uma das Diretorias visitadas ano 2007.....	42
Figura 10 - Evolução do Lucro Líquido do Banco do Brasil 2002/2010.....	43



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	10
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Administração estratégica .....	13
2.1.1	Planejamento Estratégico.....	15
2.2	Controle estratégico e desempenho .....	16
2.2.1	Sistemas de desempenho estratégico.....	18
2.3	Balanced Scorecard.....	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	27
3.3	Participantes do estudo.....	28
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
	REFERÊNCIAS .....	47
	APÊNDICES.....	50
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	50
	ANEXOS .....	51
	Anexo A – Dados Estruturais .....	51

Anexo B – Modelo de Detalhamento dos indicadores .....	52
--	----

# 1 INTRODUÇÃO

Administrar é um processo contínuo de tomada de decisões sobre os objetivos e a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis na organização (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Robbins (2000), as funções da administração são basicamente quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Essas quatro funções básicas constituem o processo administrativo, formando um ciclo administrativo, em que ocorre uma contínua correção e ajustamento por meio da retroação. Assim, o desenvolvimento de um ciclo permite definir quais as correções deverão ser introduzidas no ciclo seguinte, e assim por diante.

O controle, porém, não deve ser realizado apenas ao final do ciclo administrativo, após todas as etapas concluídas, ele deve acontecer durante todo o processo administrativo, para que o gestor possa adaptar, adequar e/ou alterar as ações da empresa caso o desempenho esteja aquém do planejado (ATKINSON et al. 1997).

Como apontam Jacques e Reske (2007), com o avanço da globalização nas últimas décadas e o aumento da competitividade nos principais setores da economia brasileira, cada vez mais as organizações percebem a importância de realizar planejamentos de médio e longo prazo que estabeleçam as diretrizes e estratégias que nortearão as ações da empresa. Porém, parte dos esforços gastos com o planejamento seria perdida caso não fossem delimitadas metas e objetivos que permitam controlar o que está sendo feito e determinar se o caminho que está sendo trilhado é o mesmo que foi estabelecido anteriormente no planejamento estratégico da empresa.

É o controle que permite às empresas definir em que ponto do planejamento elas estão, se o desempenho apresentado é compatível com o esperado e se é necessário que os gestores façam mudanças no planejamento para que a empresa apresente melhores desempenhos.

Do sistema de controle utilizado na organização é que são obtidas as informações que alimentarão o processo de gestão (JACQUES; RESKE, 2007). As informações geradas pela área de controladoria da organização influenciarão no processo de planejamento da empresa e a partir do planejamento estratégico é que são definidas as diretrizes para o controle da empresa. Esse processo de retroalimentação nos mostra que tão importante quanto planejar é realizar corretamente o controle da empresa.

Partindo dessa premissa, este projeto pretende analisar o sistema de controle estratégico do Banco do Brasil (BB), descrevendo a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* pela empresa, na medição do controle estratégico.

## **1.1 Contextualização**

Nas últimas duas décadas o mundo dos negócios passou por grandes transformações. Além do advento de novas tecnologias, proporcionado principalmente pelo avanço da comunicação via rede mundial de computadores (web), plantas industriais mudaram de países, até de continente, e em parte o mesmo aconteceu com o mercado de prestação de serviços. Nesse contexto, os desafios da administração moderna demandaram, para os grandes conglomerados, o desenvolvimento de novas ferramentas que auxiliassem no planejamento estratégico e em seu controle. Nessa perspectiva surgiu o *Balanced Scorecard*. No Brasil e no Banco do Brasil esses desafios também se apresentaram. Para dar conta da nova realidade administrativa, o Banco aprimorou seu planejamento estratégico, passando a utilizar a ferramenta *Balanced Scorecard*.

## **1.2 Formulação do problema**

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como uma nova ferramenta de medição dos ativos tangíveis e intangíveis, e logo passou a ocupar um papel de destaque no

processo de gerenciamento das organizações, associado ao planejamento estratégico de cada empresa. Em diversos artigos científicos podemos ver essa abordagem sobre o foco do planejamento organizacional, porém, existe uma lacuna nas publicações, tanto nacionais quanto internacionais, quanto a utilização do BSC como uma ferramenta de controle estratégico.

No Banco do Brasil, empresa que será objeto de estudo de caso, o uso do *Balanced Scorecard* toma a forma do Acordo de Trabalho (ATB) que é utilizado para avaliar o desempenho da gestão das dependências internas. Devido ao seu grande porte, abrangência nacional, presença em quase todos segmentos de negócios financeiros e possuir mais de 120 mil colaboradores, o BB necessita elaborar estratégias, fazê-las chegar a suas mais de 5 mil agências, e auferir a performance atingida.

Nesse contexto, o uso da ferramenta BSC se torna necessário. Ao longo desse trabalho o BSC foi explorado buscando ênfase no controle estratégico.

Como forma de tentar compreender o BSC sobre a óptica do controle e incitar pesquisas sobre o tema, o problema desenvolvido e que servirá de base para a pesquisa é: “Como é realizado o processo de controle de desempenho no Banco do Brasil com base na ferramenta *Balanced Scorecard*?”.

### **1.3 Objetivo Geral**

Entender como é feito o controle de desempenho no Banco do Brasil e a contribuição do *Balanced Scorecard* nesse processo.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Descrever o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* na empresa;
- Descrever e associar o Acordo de Trabalho (ATB) ao *Balanced Scorecard*;

- Identificar os desdobramentos do cumprimento das metas para os funcionários;
- Identificar como é feito o controle e acompanhamento das metas definidas pelos gestores.

## **1.5 Justificativa**

A presente pesquisa apresentará como é realizado o controle do desempenho de uma instituição financeira de grande porte. Por meio das informações que serão apresentadas foi possível identificar os instrumentos utilizados, as sistemáticas de controle e quais fatores críticos para o acompanhamento do controle no Banco do Brasil.

A permanência na liderança em um mercado tão competitivo quanto o financeiro depende da criação de uma estratégia capaz de atingir plenamente os objetivos traçados. Para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado, as companhias devem contar também com uma sistemática de controle que permita, tempestivamente, disponibilizar aos gestores as informações sobre o desempenho da organização de forma a ajustar as ações buscando o desempenho desejado.

Kaplan e Norton afirmam em seu livro: “o que não é medido não é gerenciado” (1997, p. 21). Tendo isso em mente e considerando a importância do controle dentro das organizações, este projeto tem como objetivo entender como é feito o controle de desempenho no Banco do Brasil, empresa líder no mercado financeiro brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como o controle está intimamente ligado ao planejamento serão incluídas ao trabalho referências sobre a administração e planejamento estratégico. A seguir abordaremos o conceito e a definição de controle e do sistema de gerenciamento *Balanced Scorecard*, uma das principais ferramentas utilizadas por grandes organizações para a análise do controle estratégico e também utilizadas pelo Banco do Brasil, empresa alvo desse trabalho.

### 2.1 Administração estratégica

A administração estratégica é considerada um dos maiores desafios que um administrador pode enfrentar. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), ela é desafiadora, pois vai além do processo de definição de objetivos e dar ordens ao resto da organização para cumpri-los. A definição de uma estratégia para uma empresa depende de uma série de informações e considerações. Entre elas, estão a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, devendo criar valor aos seus acionistas por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders* (indivíduos ou grupo de influência que são afetados pela atuação da companhia).

Ainda segundo o autor, a administração estratégica surgiu durante a década de 1950 com o intuito de integrar áreas funcionais, buscando a capitalização dos pontos fortes e reduzindo a ênfase nos pontos fracos apresentados pela empresa. Com o passar dos anos, os parâmetros foram ampliados passando a compreender análises do macro ambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação estratégica, da implementação dessas estratégias e do controle estratégico.

Já Bateman e Snell (1998) definem a administração estratégica como um método que abrange administradores de todos os níveis da organização na elaboração e na implementação de objetivos estratégicos e das estratégias. Existe uma diferenciação entre a estratégia planejada e a realizada, pois dificilmente a estratégia planejada, idealizada, será implementada sem modificações, isso ocorre, pois eventos ambientais ou organizacionais não previstos podem provocar mudanças na estratégia idealizada inicialmente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Para Michael Porter (1989), estratégia é o desenvolvimento de uma posição única e valiosa para a organização no mercado onde atua, sendo que o cerne do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos ocupados pela concorrência.

Já Ansoff (1990) vê a formulação de uma estratégia como um processo de decisão: inicialmente, são estabelecidas metas, em seguida são desenvolvidas alternativas e uma é escolhida dentre todas formuladas e por último podem ser feitos ajustes nas metas originais.

Dentro deste contexto, Alves et al. (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2010) reiteram que a estratégia empresarial está diretamente relacionada à interação da organização com seu ambiente e seu público-alvo e *stakeholders* e, como esse ambiente é mutável, sua estratégia deve ser adaptativa.

A administração estratégica abrange três níveis de análise, o macro ambiente da empresa, o setor em que ela opera e a organização em si, como ilustrado na figura 1.





**Figura 1 - Três níveis de análise**

Fonte: **Wright, Kroll e Parnell** 2010, p. 48)

A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração em um único processo, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como questões táticas e operacionais em curto prazo (BATEMAN; SNELL, 1998).

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento é o processo proveniente da função da administração de planejar, que tem como finalidade definir os objetivos a serem atingidos e decidir, de antemão, as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. O planejamento estratégico é o processo de formar a estratégia que será

seguida pela empresa, definindo a relação entre a organização e o ambiente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010; MAXIMIANO, 2006).

O processo de planejamento estratégico abrange a tomada de decisões sobre qual padrão de comportamento a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Alves et al. (2010) e Kaplan e Norton (1999), o planejamento estratégico é alcançado a partir do empenho da direção da empresa, e tem como base fundamental a missão e o negócio por ela definida, “levando-se em consideração o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização” (Alves et al. 2010, pg. 4).

Wright, Kroll e Parnell (2010), a partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por Colenghi e por Kotler e Keller, apresentam o conjunto de passos para elaboração do planejamento estratégico, entre esses: a definição do negócio e da missão da organização; a análise do ambiente interno e do ambiente externo; o planejamento de cenários; a formulação de estratégias; a elaboração do plano de ação; a implantação ou implementação da(s) estratégia(s) e; o acompanhamento (feedback) e controle.

## **2.2 Controle estratégico e desempenho**

A formulação e a implementação da estratégia corporativa são analisadas através de uma atividade de monitoramento. O monitoramento ou controle permite que as empresas acompanhem e avaliem a execução da estratégia.

O controle estratégico consiste em determinar se as medidas estratégicas da organização são eficazes para atingir seus objetivos. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou a sua maneira de implementar, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, caso os objetivos

gerais e específicos não sejam alcançados como o planejado (SANTOS et al., 2004).

Na administração, o controle é frequentemente discutido em um contexto financeiro, essa abordagem, porém, é limitada, já que estas mensurações são quantitativas, com enfoque apenas no controle de caixa e do orçamento da organização e a ação corretiva costuma ser tomada após o período do orçamento, sendo executado no período de um ano ou menos, ignorando outros aspectos importantes para a administração (OTLEY, 1999).

No controle estratégico, a dimensão de tempo é de longo prazo – podendo variar de alguns anos até mais de uma década – as mensurações são qualitativas e quantitativas com um enfoque interno e externo e a ação corretiva é contínua, já que nenhum desses elementos pode ser estudado isoladamente, pois, “a função da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa a seu ambiente externo”. O controle estratégico é importante para a alta administração, pois permite conservar “as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 344).

Ainda segundo os autores, como o enfoque do controle estratégico é tanto externo como interno, estes elementos não devem ser estudados separadamente, pois, se não concatenados, poderiam gerar impactos indesejados ao planejamento da companhia, sendo competência do alto escalão o alinhamento das referidas ações internas e externas. Com base nas mensurações de desempenho qualitativas e quantitativas, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo.

Embora as empresas exerçam individualmente uma pequena influência sobre as forças do macroambiente, essas forças precisam ser continuamente monitoradas. Neste sentido, o controle estratégico contribui para ajustar novas operações que venham surgir, bem como capitalizar novas oportunidades externas. Por esse motivo, o ambiente setorial deve ser monitorado, como ocorre no ambiente macroeconômico, não devendo ficar preso apenas a aspectos passados e presentes, devendo à alta administração preocupar-se com as tendências futuras (OTLEY, 1999; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

O controle estratégico também envolve as operações internas da organização, por meio de monitoração e avaliação de sua formulação e implementação. As bases de monitoração e avaliação são os padrões quantitativos e qualitativos estabelecidos pela alta administração, seguindo os parâmetros estratégicos do presente e do futuro. Seja a avaliação da eficácia da estratégia feita em comparação com os principais concorrentes ou com os padrões fixados pela própria companhia, o intuito do controle estratégico é tomar medidas corretivas caso ocorram diferenças negativas entre os resultados estratégicos desejados e os obtidos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Por muitos anos o controle estratégico ficou restrito apenas a mensurações feitas a partir de medidas financeiras da empresa, utilizando apenas dados contábeis. Segundo Pace, Basso e Silva (2003) e Otley (1999) as medidas financeiras não permitiam a avaliação do desempenho da empresa sob todos os aspectos, incluindo todos os seus *stakeholders*.

Foi com o objetivo de complementar e suprir as limitações das medidas financeiras que medidas não-financeiras foram desenvolvidas, permitindo que os gestores fizessem uma análise mais complexa da empresa (CERETTA, 2003; PACE; BASSO; SILVA, 2003).

### 2.2.1 Sistemas de desempenho estratégico

Os sistemas de controle são ferramentas que surgiram para auxiliar os administradores a ter uma visão mais completa da empresa, disponibilizando informações relevantes para um melhor direcionamento das ações da empresa (OTLEY, 1999).

Muitos sistemas foram desenvolvidos ao longo dos anos em todo o mundo, assim como o *Economic Value Added (EVA)*, *Tableu de Bord*, *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, entre outros.

O *Tableu de Bord* surgiu na França. Ele abrange medidas financeiras e não-financeiras, e é comparado ao painel de controle de um avião, já que têm como

função disponibilizar aos administradores apenas informações relevantes para o funcionamento da empresa, auxiliando os administradores na tomada de decisão (FAGUNDES et al. 2007).

Já o sistema de controle EVA abrange apenas medições financeiras, tendo como objetivo compreender quais unidades de negócios melhor alavancam os ativos da empresa, gerando mais retornos e maximizando o valor aos acionistas. Um dos pontos fracos do EVA, porém, é que a ferramenta coíbe investimentos a longo prazo, com retornos mais demorados, mesmo que sejam projetos relevantes ao futuro da organização (OTLEY, 1999).

Segundo Ceretta e Quadros (2003) e Garengo et al. (2005) o *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) é um modelo dinâmico de avaliação, que destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos.

Dentre os sistemas de controle acima mencionados, merece destaque a ferramenta *Balanced Scorecard*.

## 2.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e desde então vem sendo apontado como a melhor ferramenta para tradução e mensuração das estratégias das empresas. Atualmente é utilizado pelas principais empresas de todo o mundo.

O BSC surgiu com a finalidade de complementar as “medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

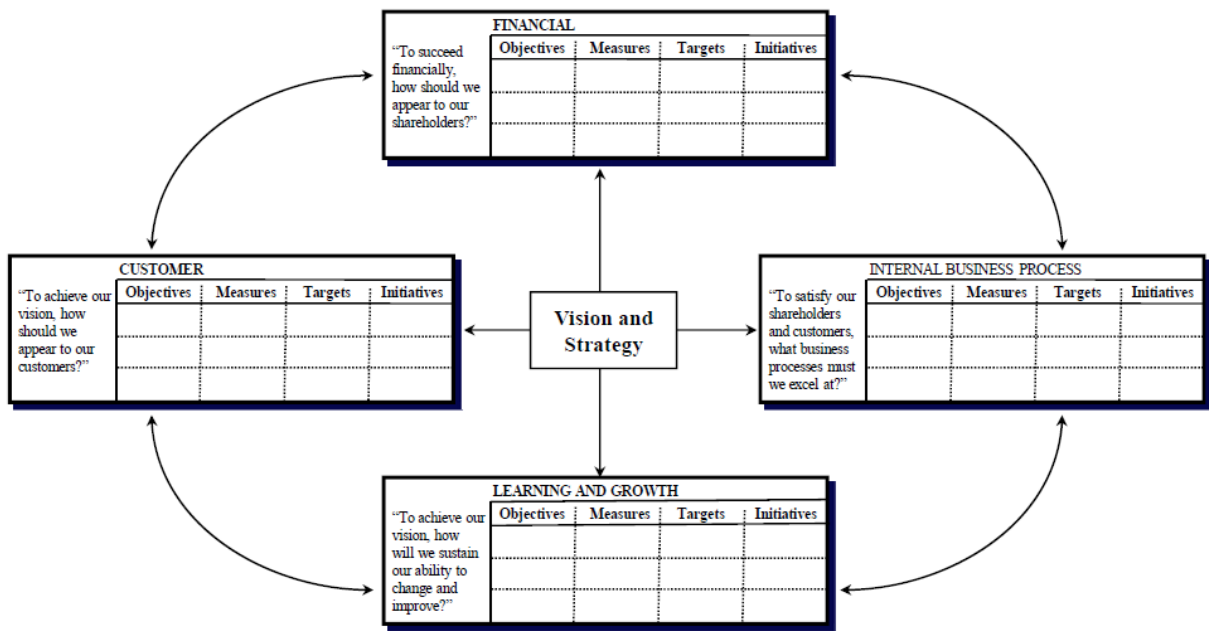
A utilização dessa ferramenta permite uma melhor mensuração dos ativos intangíveis, tais como o capital intelectual, a motivação dos funcionários, a taxa de

inovação da empresa, a marca, o conhecimento dos colaboradores, a cultura organizacional, entre outros. Atualmente, a mensuração dos ativos intangíveis é de grande importância para a obtenção de um maior retorno sobre os investimentos. Segundo Kaplan (2009), na atual economia mundial os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exigindo assim, ferramentas que descrevam as empresas utilizando esses ativos como base.

Segundo Kimura e Suen (2003 apud Galas; Forte, 2004) o BSC obteve tamanha relevância, pois ele permitiu identificar a performance empresarial através da análise dos resultados de rentabilidade e custos, e da análise dos indicadores de atendimento ao cliente e potencial crescimento e aprendizado.

Em sua origem, o *Balanced Scorecard* era utilizado para medir o desempenho da empresa. Porém, quando aplicado nas organizações, passou de um simples modelo de desempenho a uma sistemática de gerenciamento, que auxilia a implantação da estratégia. Fazendo uso dessa ferramenta, a empresa consegue traduzir sua missão, visão e estratégia em objetivos, facilitando o entendimento dentre os diversos níveis da organização, canalizando e assegurando que toda a organização fique alinhada e focada na implementação da estratégia e na realização dos objetivos propostos (FAGUNDES et al., 2007; KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com os conceitos apresentados, o *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo que tem como base um sistema de gestão, comunicação e medição do desempenho, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos que atinja a todos os níveis da organização.

O *Balanced Scorecard* é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas, a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. A Figura 2 ilustra os relacionamentos das quatro perspectivas com seus *scorecards* em relação à missão e visão da organização.



**Figura 2 - Translating Vision and Strategy: Four Perspectives**

Fonte: Kaplan (2009, p. 4)

Considerando a importância das medidas financeiras para avaliar as consequências imediatas da economia na empresa, o *Balanced Scorecard* preserva a perspectiva financeira. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia seguida pela empresa está realmente contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a utilização do BSC permite ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios, em suas diferentes fases de crescimento e desenvolvimento e permitindo que os gestores das unidades de negócios apontem os indicadores “pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo” (p. 65).

Ao final, a perspectiva financeira terá objetivos de outras perspectivas associados a ela, sendo assim, outras perspectivas serão formuladas segundo os objetivos financeiros delimitados nesta perspectiva, fazendo do *Balanced Scorecard* não somente um amontoado de objetivos, mas sim uma ferramenta que compreende e relaciona todas as perspectivas entre si (Forte; Galas, 2004).

A perspectiva do cliente permite uma identificação de quais são os seguimentos-alvo de clientes e mercados e quais as unidades da empresa irão competir por eles. São esses segmentos definidos que representam “as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa” (KAPLAN; NORTON 1997; p. 67). Os gestores devem formular objetivos e metas conforme três classes de atributos: atributos de produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes e na imagem e reputação da empresa.

Com a formulação dessa perspectiva o gestor terá em mãos um conjunto de medidas essenciais com relação a seus clientes e da empresa, tais como participação no mercado, retenção e satisfação de clientes, tendências, e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem, entre outros (CERETTA; QUADROS 2003, CHAVAN, 2009).

Além disso, deve incluir medidas específicas de proposta de valor que a empresa oferecerá aos clientes dos segmentos analisados por ela, tais como rapidez de produção e pontualidade da entrega, um fluxo constante de produtos e serviços inovadores, ou ainda ser capaz de prever e antecipar necessidades do cliente.

Já na perspectiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos internos mais críticos para organização e nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Segundo Kaplan e Norton (1997) são esses processos a serem maximizados que permitirão a empresa oferecer as propostas de valores capazes de atrair e reter os clientes não segmentos-alvo e satisfazer as expectativas dos acionistas no que tange ao retorno financeiro.

O que difere o BSC de outros medidores de desempenho é que o BSC não busca apenas identificar os processos internos e melhorá-los para alcançar os objetivos, ao invés disso, busca-se desenvolver um processo interno inteiramente novo que satisfaça totalmente os objetivos propostos e desenvolvendo novas formas de geração de valor (KAPLAN, 2009).

Por último, a quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* identifica qual a estrutura que a organização deve desenvolver para gerar crescimento e melhorias em longo

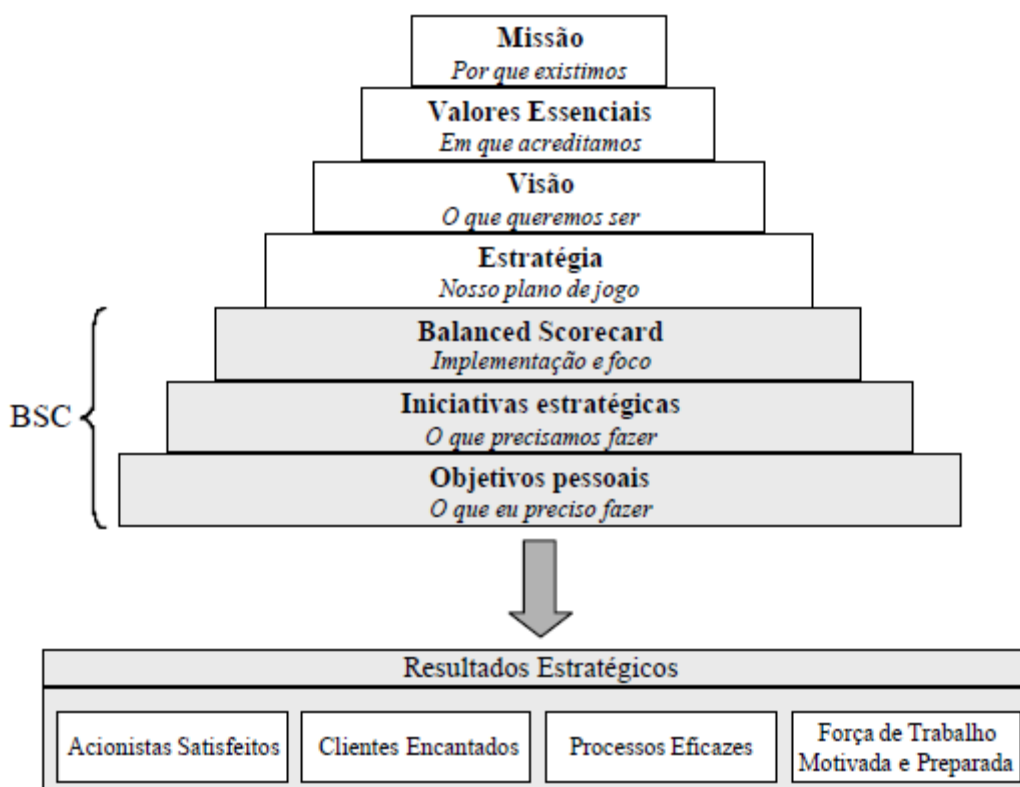


prazo. Segundo Galas e Forte (2004), os objetivos anteriores só serão atingidos caso a empresa possua uma infraestrutura adequada. As perspectivas anteriores permitem que os gestores vejam em que pontos a empresa deve se destacar, já a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a estrutura que possibilita a obtenção dos objetivos das outras três perspectivas.

Analisando as medidas das outras perspectivas, alguns gestores podem se perguntar se a estrutura da empresa é capaz de suprir os objetivos propostos, e acabar com esses *gaps* que a perspectiva do aprendizado e crescimento. É com base em três fontes que essa perspectiva trabalha – pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais – desenvolvendo medidas para o desenvolvimento dessas fontes, já que essas garantem a solidez e compõem o valor fundamental para as organizações de futuro (KAPLAN; NORTON, 1997; CHAVAN, 2009).

Em síntese, o *Balanced Scorecard* transforma a visão e estratégia em objetivos e medidas de forma que todos os níveis da empresa consigam entender e transformá-las em ações, constituindo-se em instrumento que auxilia para bom acompanhamento e controle organizacional, contribuindo para a gestão estratégica das companhias que almejam sucesso.

Para a elaboração do *Balanced Scorecard*, a estratégia da empresa deve estar claramente definida, “sem a clara idéia do objetivo estratégico da empresa como um todo, diversas áreas irão trabalhar sem a integração de suas metas, imprescindível para o cumprimento da estratégia” (COSTA, 2006, p. 12). Podemos ver essa relação na Figura 3.



**Figura 3 - Tradução da missão em resultados estratégicos.**

Fonte: Kaplan e Norton (2001 apud GALAS; FORTE, 2010, p. 7)

Segundo Kaplan e Norton (1997) inicialmente deve haver uma revisão da declaração de missão e valores fundamentais da organização. Estando estes determinados, os responsáveis pelo planejamento devem desenvolver a visão estratégica da empresa, e, a partir dela, um conjunto de metas que orientarão os planos de ação.

Ainda segundo os autores, a implementação do BSC é desenvolvida em quatro etapas. Na primeira etapa, a alta administração e a equipe responsável pela implantação do BSC devem definir a unidade onde será implementado e os temas estratégicos contemplados no *scorecard*. Na etapa seguinte são definidos os objetivos estratégicos.

Na terceira etapa, é desenvolvida a ligação dos objetivos com a estratégia da organização e a definição dos indicadores. Assim, devem ser identificados cerca de quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, com a definição de cada e uma lista de indicadores potenciais para cada um dos objetivos. Na última etapa é desenvolvido o plano de implementação do BSC e a sua execução (MORENO; CARVALHO, 2011).

Para Costa (2005), a implementação do BSC se dá a partir do desenvolvimento do mapa estratégico, que contém objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídas em quatro perspectivas, interligadas tanto lateralmente quanto verticalmente. É com este mapa que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia, já que as medidas servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar e para auxiliar a alinhar a estratégia nos diversos níveis da empresa.

Durante a implantação do BSC é preciso ficar atento a barreiras que podem comprometer o processo. Costa (2005) aponta objetivos confusos, excesso de confiança em sistemas de informação informal, resistência provocada por sistemas gerenciais tradicionais e o foco excessivo na mensuração, ao invés dos resultados.

Além dessas barreiras, ainda pode-se citar: predominância de medidas de curto prazo; medidas mal definidas, dando prioridade à formulação de medidas financeiras em detrimento das outras; falta de ligação entre medidas financeiras e não financeiras; estratégias não associadas às metas e à utilização de indicadores inadequados à empresa; falta de um sistema que dissipe as metas do alto nível para os níveis inferiores, dificultando o alinhamento das metas (COSTA, 2005; GALAS; FORTE, 2004).

Embora o BSC esteja bastante difundido entre as empresas, é importante ressaltar que não existe uma receita ou uma única maneira de desenvolver o Balanced Scorecard. Como cada empresa tem características únicas e peculiares, todos os pontos do BSC devem ser desenvolvidos pela empresa, não podendo ter indicadores reproduzidos de outras instituições (COSTA, 2005; GALAS; FORTE, 2004).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia constitui nas concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas direcionadas pelo investigador a fim de obter a construção da realidade. (MINAYO apud GALAS; FORTE, 2004). Neste estudo, a investigação procurará entender como é feito o controle de desempenho no Banco do Brasil e a contribuição do *Balanced Scorecard* nesse processo.

O estudo de caso foi utilizado por ser uma análise na profundidade do entendimento, e que permite a realização do estudo mesmo com as mudanças de conjuntura ocorrendo na empresa.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo o autor Gil (1996), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Para Oliveira (2001), a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano.

O método escolhido para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso. O estudo de caso é um método de pesquisa que consiste na observação e análise da empresa estudada, buscando a melhor forma de descrever uma situação contemporânea, que não tem todos os seus desdobramentos definidos. Uma boa definição de estudo de caso seria:

*A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. (SCHRAM apud YIN, 2010)*

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo em sua amplitude e no seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são explícitos.

Para o autor, o método de pesquisa estudo de caso é utilizado para explicar vínculos causais nas intervenções da vida real que são muito complexos para estratégias de levantamento e experimentação, para descrever uma intervenção e o contexto em que ela ocorreu; para ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, de modo descritivo ou finalmente para explorar situações em que a intervenção avaliada não apresenta um conjunto único e claro de resultados.

O planejamento da pesquisa obedeceu a um delineamento envolvendo a obtenção, a interpretação dos dados, o conhecimento do ambiente em que se está atuando, pela descoberta das situações *in loco* e pela descrição do cenário das situações.

### **3.2 Caracterização da organização**

Segundo dados disponíveis no site da empresa, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina, com ativos da ordem de R\$ 725 bilhões, líder no mercado de crédito, administração de ativos, depósitos, exportação, entre outros. Foi a primeira instituição financeira a operar no País, contando com mais de 200 anos de existência. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do país, possuindo 5.000 agências, com uma estrutura de mais de 100 mil funcionários, estando presente em mais de 21 países além do Brasil.

Sendo um banco de economia mista, com relevante participação da União, sua estratégia busca cumprir três objetivos principais: 1) permanecer como a maior instituição financeira do país, líder em diversos segmentos, 2) contribuir para o desenvolvimento, estimulando crédito produtivo para micro, pequenos, médios e grandes empreendimentos e 3) colaborar com a bancarização e oferta de crédito para amplas camadas da sociedade.

### **3.3 Participantes do estudo**

Como a pesquisa foi desenvolvida através da análise de uma instituição de grande porte, presente em todo o Brasil, contando atualmente com 27 Diretorias, por uma questão de praticidade e pelo fato de integrarem as Diretorias responsáveis pelas perspectivas que formam o Acordo de Trabalho, foram escolhidas três Diretorias, situadas na cidade de Brasília para a realização das entrevistas. Em duas das Diretorias foram entrevistados um gerente e um funcionário participantes do processo de desenvolvimento do Acordo de Trabalho, na terceira foi entrevistado apenas um funcionário.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida por intermédio de pesquisas de cunho documental e entrevistas semi-estruturadas, segundo apêndice, junto às Diretorias da instituição, buscando obter um conjunto de informações relevantes que qualifiquem o presente trabalho.

Foi escolhida a realização na forma de entrevistas semi-estruturadas, pois estas permitem uma abordagem mais profunda sobre determinados assuntos. Além de permitir uma interação entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo as respostas espontâneas. Elas também possibilitam uma abertura e maior proximidade entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador abordar assuntos mais complexos e delicados (BONI; QUARESMA, 2005).

Para a coleta dos dados, foi elaborado um roteiro para as entrevistas, disponível na seção Apêndices.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para o levantamento de informações foi realizada visita às áreas da direção geral responsáveis pela estratégia e controle do Banco, onde foram buscadas as informações relacionadas ao tema, bem como sobre a ferramenta utilizada.

Além disso, foram consultadas as Instruções Normativas Corporativas (INC), especialmente a IN – 268 que regulamenta o Acordo de Trabalho; informações presentes no site da instituição; no site corporativo (*Intranet*) e em documentos da organização relevantes ao uso da ferramenta ATB (BSC) no controle estratégico, tais como o planejamento estratégico, plano diretor e outros documentos que compõem a arquitetura estratégica do banco.

Por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, análise dos documentos corporativos, da teoria administrativa sobre o tema e comparação entre a teoria e prática, foi possível identificar como é a utilização do *Balanced Scorecard* no controle estratégico da empresa.

Foram realizadas cinco entrevistas presenciais, durante os meses de outubro e novembro. Entre os entrevistados, os denominados “A” e “B” são gerentes das Diretorias que integravam. Os entrevistados “C” e “D” são funcionários que já participaram do processo de desenvolvimento do Acordo de Trabalho em suas Diretorias e o entrevistado “E” integra a diretoria responsável pelo planejamento do Banco do Brasil.

Os dados obtidos foram classificados segundo sua relevância para o estudo e o grau de confidencialidade. Dados que foram considerados sigilosos tiveram de ser excluídos do trabalho, assim como os resultados do último ciclo estratégico do Banco do Brasil.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

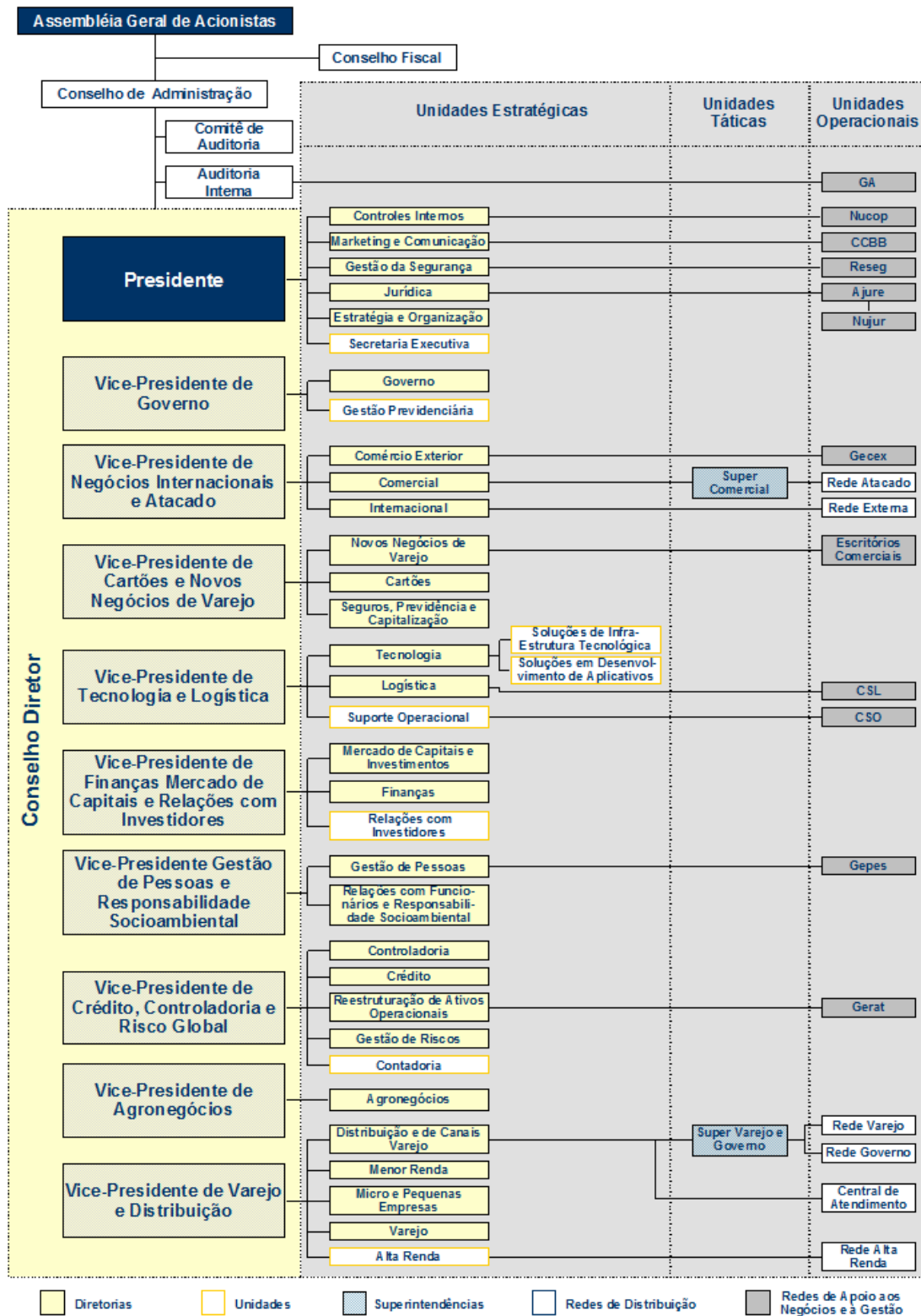
O Banco do Brasil é um banco múltiplo, sociedade anônima e empresa de economia mista. Possui ações negociadas em Bolsas de Valores desde 1996, listadas no Novo Mercado e tem como acionista majoritário o Tesouro Nacional. É considerado um conglomerado financeiro, em razão de possuir 15 empresas coligadas e controladas e ser patrocinador de quatro entidades fechadas de previdência complementar e uma operadora de planos de saúde (BANCO DO BRASIL, 2011c).

É o maior banco da América Latina em ativos, líder nos mercados financeiro brasileiro de crédito, captação, clientes, agronegócios, financiamento à exportação e importação, dentre outros. No anexo A é possível verificar outros dados estruturais da empresa (BANCO DO BRASIL, 2011c).

Segundo o entrevistado “E”, a administração do Banco do Brasil é exercida por uma Diretoria Executiva, órgão colegiado composto pelo Conselho Diretor, formado pela presidência e por nove vice-presidências que têm como função gerir as questões estratégicas e o relacionamento institucional do conglomerado; e pelas Diretorias, formadas pelos vinte e sete diretores.

O conjunto de unidades organizacionais, com seus veículos hierárquicos e funcionais forma a organização. O organograma da empresa é apresentado na figura 4.





**Figura 4 – Organograma do Banco do Brasil**

Fonte: Banco do Brasil, Intranet Corporativa 2011a

Em 1997, buscando superar a crise econômica e imprimir um novo ritmo e dinâmica ao processo gerencial e alinhar-se a grandes conglomerados internacionais, o

Banco do Brasil alterou seu modelo de gestão, passando a adotar uma nova sistemática de planejamento estratégico (BANCO DO BRASIL, 2008).

As mudanças tinham como base uma nova forma de planejamento estratégico e operacional e um novo modelo de decisão nas várias instâncias. As decisões passaram a utilizar conceitos de Gestão Econômica, em que as áreas do Banco do Brasil deveriam ser vistas como centros de resultado e seus gestores responsabilizados pelo desempenho econômico do período (BANCO DO BRASIL, 2008).

Desde então, o BB utiliza o planejamento estratégico e a ferramenta *Balanced Scorecard* como forma de antecipar-se às mudanças e criar as condições necessárias que garantam vantagens competitivas, sustentabilidade no longo prazo e manutenção de sua condição de líder.

Atualmente, segundo entrevistados, o planejamento estratégico do Banco do Brasil conta com um conjunto de documentos denominados Arquitetura Estratégica, assim composto:

- Estratégia Corporativa
- Plano de Investimentos
- Plano Diretor
- Orçamento Geral,
- Plano de Mercados, e
- Acordo de Trabalho.

A Estratégia Corporativa do Banco do Brasil – Orientação Geral de Negócios (ECBB-OGN) encabeça a Arquitetura Estratégica do BB e aponta o rumo principal a ser seguido por toda a Organização. Nela estão contidas a missão, a visão e as crenças do Banco, assim como diretrizes para o posicionamento da marca e da empresa e o Plano de Negócios, com um prazo de realização de cinco anos.

O Plano de Investimentos (PI) traz os projetos prioritários da organização e contribui para a consolidação dos direcionadores da ECBB/OGN. Seu prazo é de cinco anos, com previsão de revisões anuais.

Já o Plano Diretor (PD) possui uma vigência anual e objetiva consolidar as metas de curto prazo alinhadas aos objetivos de longo prazo delineados na ECBB-OGN.

O Orçamento Geral (OG) ratifica quantitativamente os planos do Conglomerado e permite simulações dos resultados econômicos a partir da aplicação das estratégias de atuação definidas.

O Plano de Mercados (PM) é desenhado em conformidade com a estratégia de segmentação negocial assumida pelo Banco e contempla os objetivos, as metas e os indicadores estabelecidos para cada um dos mercados a serem explorados.

Por fim, o Acordo de Trabalho (ATB) tem como objetivo principal a mensuração da eficiência e da eficácia das atividades desenvolvidas nas Unidades do Banco, comparativamente aos objetivos e metas estabelecidos nos documentos estratégicos. Serve também como orientação para os funcionários em suas atividades diárias e para adoção tempestiva de ações corretivas. Os resultados mensurados por intermédio dessa ferramenta são utilizados para a aplicação das políticas de retribuição da empresa.

Na Figura 5 adiante se apresenta o esquema que traduz a estratégia corporativa adotada, atualmente, pelo BB.



**Figura 5 - Alinhamento Estratégico**

Fonte: Banco do Brasil, Intranet Corporativa 2011a.

Segundo o entrevistado “E”, o processo de formulação dos documentos estratégicos no BB é de responsabilidade da Diretoria de Estratégia e Organização, que tem a competência institucional para tanto. O acompanhamento da Estratégia Corporativa, acima referida, e as diversas ações nos vários departamentos do Banco do Brasil são realizados por meio do instrumento denominado Acordo de Trabalho – ATB.

O ATB é um instrumento corporativo utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (Unidades Estratégicas, Unidades Táticas, Unidades Operacionais e Equipes de Projetos) do Banco do Brasil. Utiliza-se de indicadores e metas, distribuídos em um placar balanceado, para promover e mensurar a efetividade das atividades do Banco, em relação aos objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos (BANCO DO BRASIL, 2011b).

De forma recorrente e em todo Conglomerado, a ferramenta ATB e as estratégias do Banco do Brasil são formuladas e avaliadas utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*, com definição das perspectivas financeiras – Resultado Econômico, Estratégicas e Operações – e não financeiras – Clientes, Sociedade, Processos Internos e Comportamento Organizacional – para delimitar os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas capazes de satisfazer as necessidades dos acionistas, em especial o Governo Federal, dos clientes, dos fornecedores, dos funcionários e da sociedade (BANCO DO BRASIL, 2008).

Os aspectos fundamentais para o sucesso das estratégias desdobram-se para as Diretorias e Unidades, no Acordo de Trabalho, que avalia o cumprimento das metas fixadas por meio dos indicadores estabelecidos.

Em conformidade com as instruções normativas do Banco, entre as premissas observadas para a formulação do ATB, os entrevistados “A” e “B” destacam a seguinte premissa como a mais importante: o ATB deve estar alinhado aos temas e documentos estratégicos e às atribuições específicas de cada dependência, devendo estar estruturado para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas no Plano Diretor.

Em conformidade com as Instruções Normativas Corporativas (IN), assim como os instrumentos estratégicos da empresa, o ATB é composto por seis perspectivas:

Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Sociedade, Comportamento Organizacional e Clientes.

A perspectiva de Resultado Econômico tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam atingir objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). Possui indicadores como resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade.

A perspectiva de Estratégia e Operações tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. Possui indicadores como captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações.

A perspectiva Processos Internos abrange um conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, controle e mitigação de riscos, inclusive socioambiental.

A perspectiva Sociedade traz um conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Socioambiental com os componentes da cadeia de negocio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva.

A perspectiva Comportamento Organizacional traz um conjunto de indicadores que sustentam e potencializam o resultado das demais perspectivas, relacionados ao desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida. Tem como premissa que o relacionamento e o comprometimento entre a Empresa e os funcionários produzem reflexos no desempenho profissional e organizacional.

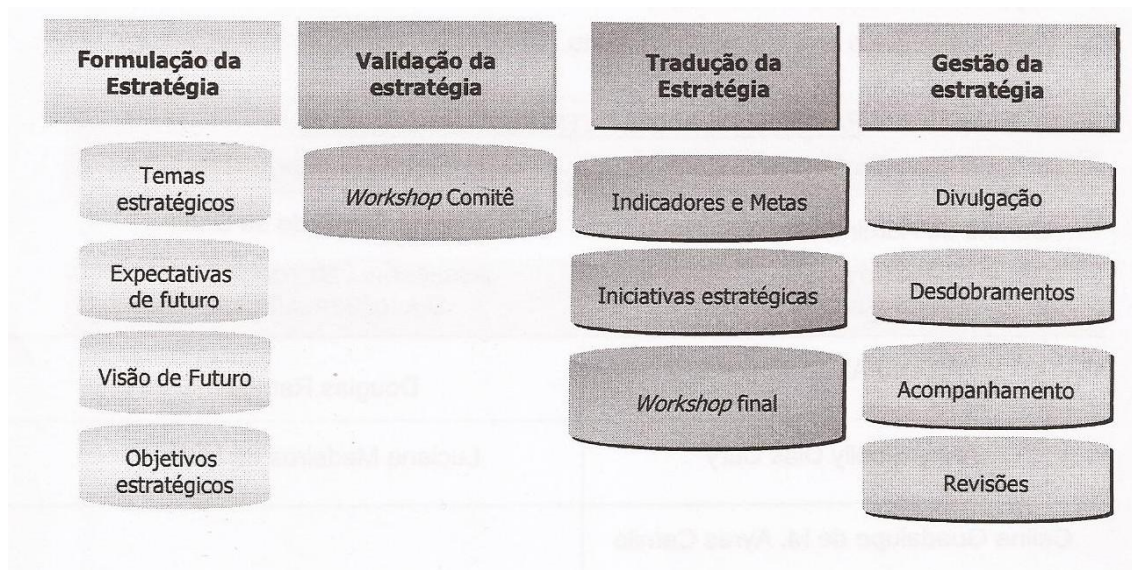
E, finalmente, a perspectiva Clientes abrange um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender a respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Inclui temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

Sobre a adoção de duas perspectivas a mais do que as quatro proposta por Kaplan e Norton, o entrevistado “E” defende que por ser uma instituição prestadora de serviços, o BB sentiu a necessidade de separar a perspectiva financeira em duas, facilitando a análise dos resultados obtidos e o total de produtos vendidos, por exemplo. Já segundo os entrevistados “B” e “D”, a perspectiva Sociedade surgiu devido à importância que a responsabilidade sócio-ambiental tem dentro da cultura organizacional. Além disso, como o Tesouro Nacional é o seu principal acionista e o Banco do Brasil ainda é um importante fomentador das políticas públicas, é importante que suas ações nesta área sejam avaliadas.

Ainda segundo os entrevistados, a delimitação dos indicadores e das metas de longo e curto prazo é feita corporativamente pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Diretor do Banco, e são desdobradas para as Diretorias e Unidades Estratégicas, levando-se em conta a competência institucional de cada área. Cabe a cada dependência definir projetos e planos de ação para sua área de atuação, de forma a otimizar sua contribuição para alcançar as metas corporativas, estabelecendo seu próprio Acordo de Trabalho.

A formulação do ATB de cada Diretoria é realizada pela mesma, contando com apoio das Diretorias gestoras das perspectivas financeiras e das perspectivas não financeiras. Segundo os entrevistados, é importante o apoio das áreas intervenientes na formulação do ATB, pois, além de imprimir maior conexão com a estratégia global, contribui para o controle mais acurado do processo.

Cabe então a um comitê, formado por um gerente de cada divisão da Diretoria, o estabelecimento das metas e dos indicadores específicos da mesma. A formulação do ATB pode durar de quatro a oito semanas e é desenvolvida em quatro etapas conforme a figura 6.



**Figura 6 - Metodologia ATB**

Fonte: Banco do Brasil, Relatório Estratégico 2008

Na primeira etapa, de formulação da estratégia, são definidos os temas estratégicos, a visão de futuro e os objetivos estratégicos com base na estratégia já definida do Banco. Logo após é realizado um *Workshop Comitê*, em que as propostas elaboradas na primeira fase são apresentadas ao Comitê Ampliado - formado pelo Diretor, pelos Gerentes Executivos e Gerentes de Divisão da Diretoria - onde as propostas são ajustadas e validadas.

Durante a terceira fase são definidos os indicadores (anexo B), as metas e as iniciativas estratégicas, além do mapa estratégico. Caso os indicadores definidos já possuam uma metodologia definida para a sua apuração, a mesma será utilizada. Caso seja identificada a necessidade de desenvolvimento de uma nova metodologia para a apuração a mesma será desenvolvida em parceria com a Diretoria responsável pela perspectiva a qual o indicador pertence.

Uma vez definidos os indicadores para as perspectivas, essas são entregues para a avaliação e aprovação do Conselho Diretor. Cabe ao conselho avaliar se os indicadores e metas definidas são condizentes e ou adequadas para medir o que foi proposto e se estão em conformidade com o planejamento estratégico.

Durante a quarta etapa são realizados esforços para a divulgação e o acompanhamento das metas e indicadores estabelecidos. As ações, os indicadores e as metas que compõem o Acordo de Trabalho são comunicados aos funcionários

por meio do aplicativo ATB – disponível nos ambientes SisBB (Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Brasil) e na *Intranet* corporativa –, Notas técnicas, nas reuniões gerais e setoriais e nos encontros de trabalho realizados em cada semestre.

A comunicação, porém, não se encerra na divulgação – segundo os entrevistados A e B – é necessário manter uma comunicação regular dos fluxos e dos resultados obtidos. Por isso ao longo do período, são também utilizadas outras formas de divulgação julgadas adequadas, como banners que exibam os Temas e Objetivos Estratégicos e os principais indicadores do Acordo de Trabalho.

Apesar de o ATB ter periodicidade anual, com mensurações semestrais, as Unidades desenvolvem, mensalmente, avaliações internas, para conferir seu desempenho. Nessa oportunidade, é apresentado um painel com os indicadores do Acordo de Trabalho e eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, informações relativas ao estágio das ações previstas no Planejamento Estratégico.

São apresentadas ainda projeções dos indicadores do ATB e dos projetos e ações consideradas críticos para o atingimento dos objetivos delimitados. A partir dessas informações, o Comitê de Administração define estratégias e ações corretivas necessárias para garantir resultados estabelecidos no planejamento. Além disso, algumas conclusões são utilizadas nas revisões do Planejamento Estratégico da Diretoria.

Dada a necessidade de repassar informações recorrentes para a área de contabilidade e de controladoria para apuração e evidência dos Balanços Contábeis trimestrais, esses exigidos pelos Órgãos Reguladores, cada dependência acaba mensurando e refletindo sobre o seu próprio desempenho apurando as eventuais diferenças observadas entre o valor realizado e o valor orçado no período. Nessa oportunidade, são identificadas as melhores performances entre as áreas envolvidas, as práticas operacionais e as iniciativas que mais contribuíram para a obtenção do resultado, bem como as ações corretivas que devem ser tomadas para atingir os objetivos traçados.

Além disso, ocorrem eventos de mobilização anuais, geralmente no final do ano, onde são apresentados os cenários de médio e longo prazo, a inserção do BB no



mercado financeiro, as perspectivas do mercado bancário doméstico e internacional para os próximos períodos, cabendo a cada diretoria atualizar/ajustar seu planejamento estratégico e mobilizar seus colaboradores para os desafios que ocorrerão nos períodos seguintes.

Nessa oportunidade, também é feito um balanço do desempenho de cada Unidade e do quanto colaborou para o resultado do Banco, destacando os principais projetos e iniciativas que contribuíram para o atingimento do Acordo do Trabalho.

No ATB, a pontuação de cada perspectiva pode variar entre 100 e 600 pontos. A apuração da pontuação é obtida a partir da soma dos indicadores vinculados às perspectivas. Segundo os entrevistados “C” e “D” essa apuração é realizada pela comparação dos resultados obtidos e dos padrões esperados. É através do somatório dessas pontuações que são identificadas quais dependências serão habilitadas no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).

A principal recompensa para os colaboradores, após atingir as metas estabelecidas no ATB, é a distribuição, semestral, da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), pois parte da PLR está vinculada ao ATB.

Nos últimos exercícios, conforme figura abaixo, os lucros do BB foram recorrentes e crescentes, em linha com os dos grandes bancos nacionais. Na mesma medida, a participação nos lucros e resultados teve expansão em 93,7% entre 2006 a 2010, representando, em média, ganhos adicionais da ordem de 20% dos proventos dos funcionários do banco.

Período em anos	2006	2007	2008	2009	2010
Lucro Líquido	6.044	5.058	8.803	10.148	11.703
Pagamento de Dividendos	2.405	2.023	3.521	4.059	4.706
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	<b>766</b>	<b>641</b>	<b>1.116</b>	<b>1.287</b>	<b>1.484</b>

Valores em R\$ milhões

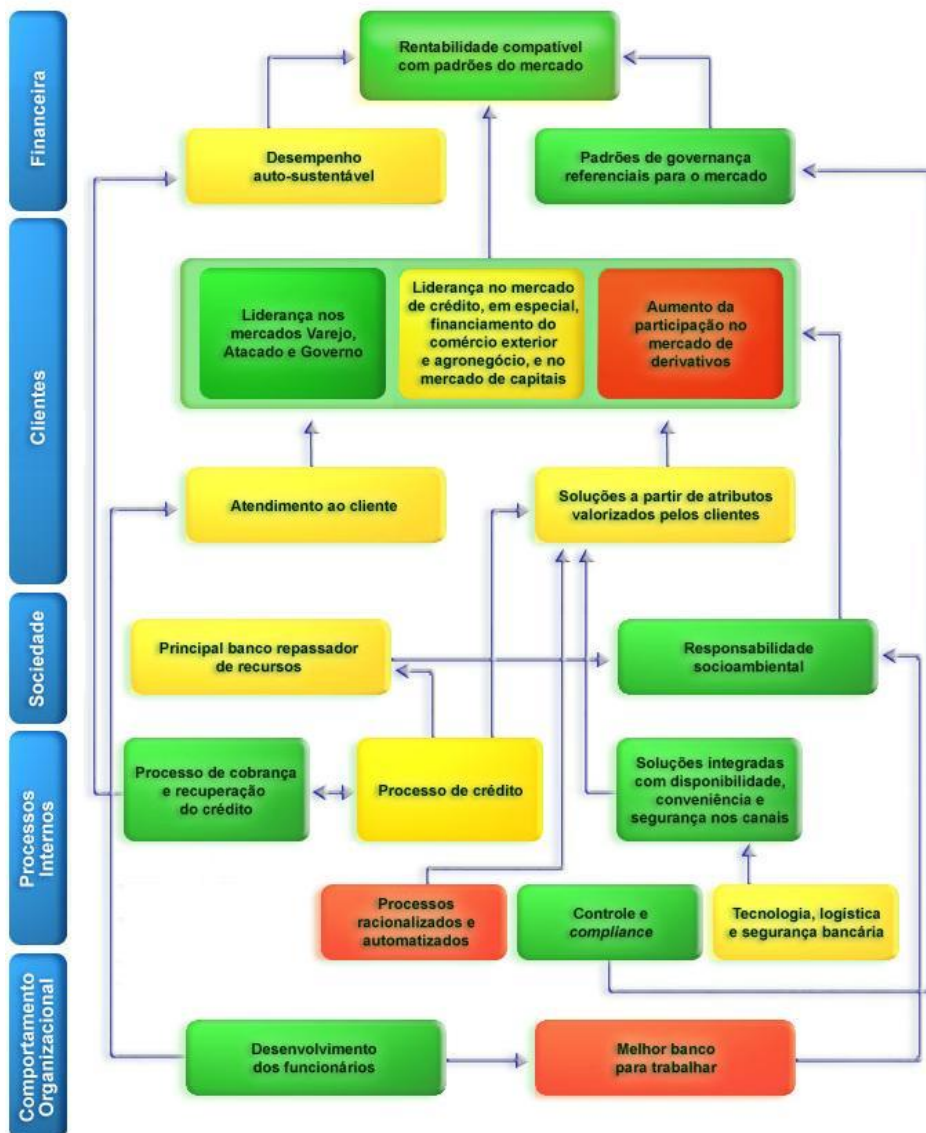
**Figura 7 - Participação nos Lucros e Resultados**

Fonte: Pesquisa Site BB, autoria própria

Questionados quanto a dificuldades durante o desenvolvimento da ferramenta de controle, os entrevistados destacam a dificuldade de formar uma equipe comprometida com o processo, já que o trabalho durante as quatro semanas de

formulação é intenso e os integrantes precisam ter um conhecimento de todas as áreas de atuações da Diretoria. Não obstante, a dedicação e o empenho do grupo, via de regra, essa tarefa é realizada sem dedicação exclusiva, o que requer esforço redobrado dos participantes. Ao mesmo tempo, as várias frentes de atuação, o mercado competitivo e os cenários desafiadores tornam a elaboração da estratégia e seu controle cada vez mais complexo. Para minimizar os riscos, as diretorias disponibilizam diversos treinamentos, buscando capacitar o maior número de funcionários para o desenvolvimento do planejamento e do controle estratégico. Entretanto, a segmentação do trabalho e as tarefas cotidianas dificultam a difusão desse conhecimento.

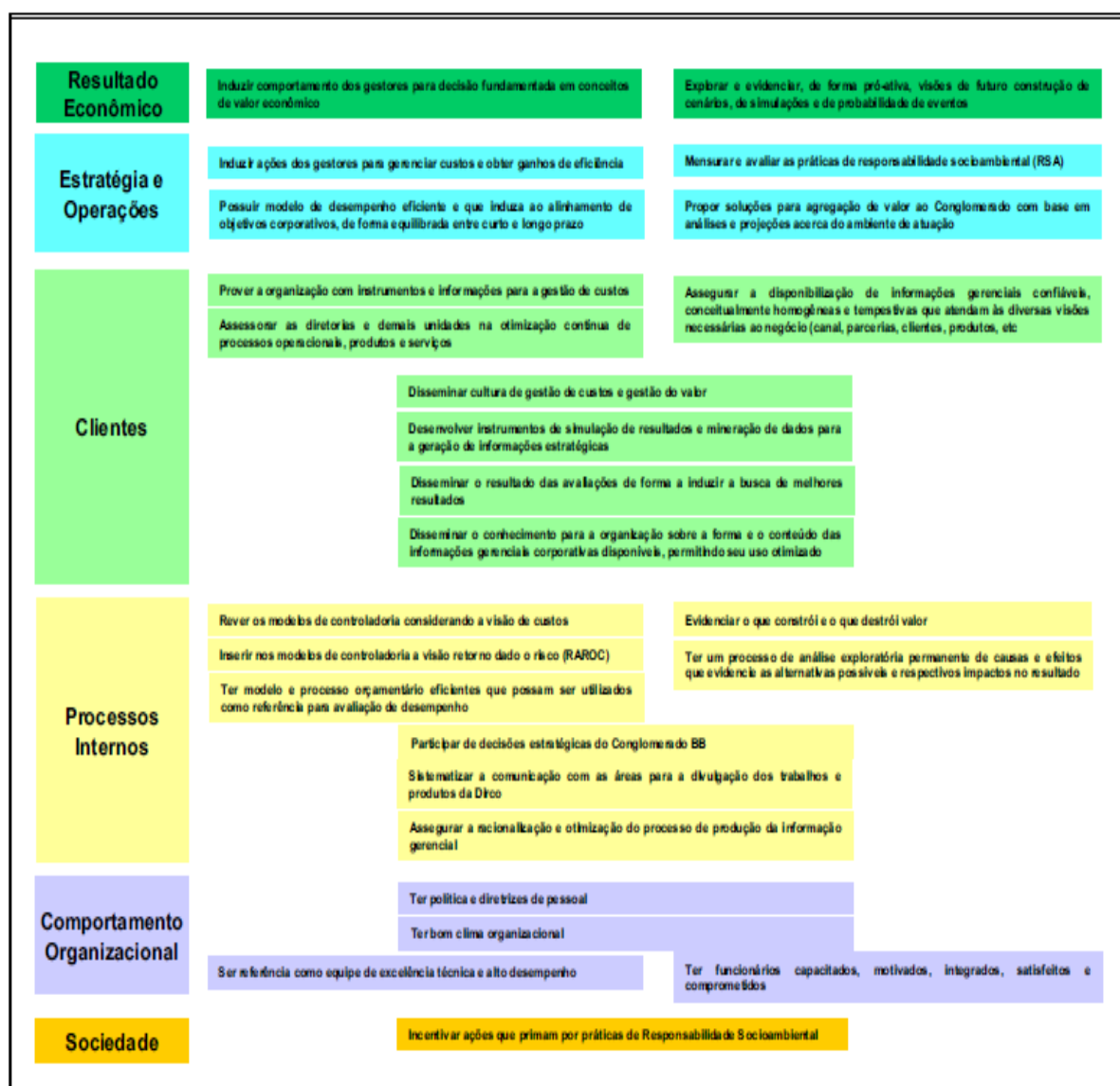
No esquema a seguir, representado na figura 8 apresenta-se a cadeia de relação no mapa estratégico do Banco do Brasil referente ao ano de 2007.



**Figura 8 - Mapa Estratégico Banco do Brasil 2007**

Fonte: Banco do Brasil, *Intranet Corporativa* 2011

O entrevistado “E” exemplifica que o mapa estratégico da corporação tem uma visão mais ampla do planejamento e das perspectivas, dando apenas “uma ideia do caminho a ser trilhado”. Já o mapa estratégico de cada Diretoria é desenvolvido com os indicadores presentes no Planejamento e no Acordo de Trabalho desenvolvido pela mesma.



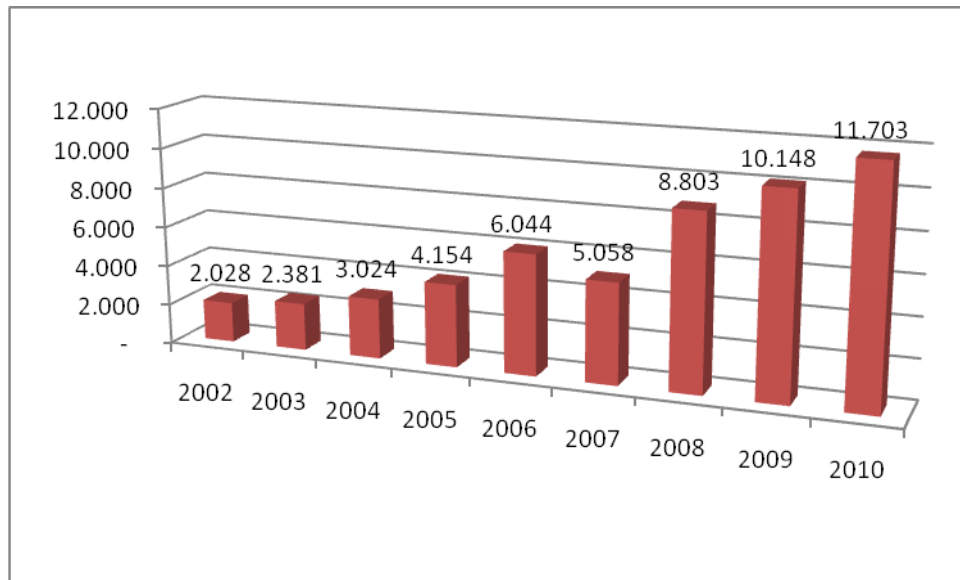
**Figura 9 - Mapa Estratégico de uma das Diretorias visitadas ano 2007**

Fonte: Banco do Brasil, Relatório Estratégico 2008

Observa-se que o Banco do Brasil vem aplicando ao longo dos anos, de forma coerente e eficaz a filosofia do *Balanced Scorecard*. O planejamento estratégico da organização é desdobrado de forma consistente, traduzindo os objetivos do planejamento em indicadores mensuráveis.

A figura 10 ilustra a evolução do lucro líquido do Banco do Brasil em milhões de reais, desde o ano de 2002 até o ano de 2010, desenvolvido segundo dados obtidos próprio no site da instituição.

Apesar da análise superficial, pode-se observar que, com exceção de 2007, o lucro do banco vem crescendo ao longo dos anos, provavelmente influenciado também pela forma de gestão da empresa e pela utilização do *Balanced Scorecard*.



**Figura 10 - Evolução do Lucro Líquido do Banco do Brasil 2002/2010**

Fonte: Autoria própria com base nos dados divulgados no site do BB

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir do estudo de caso apresentado, é possível concluir que o *Balanced Scorecard* vem sendo utilizado no planejamento e na gestão estratégica do Banco do Brasil, com sucesso. O processo de gestão desdobrado nas perspectivas – financeira, estratégica e de operações, processos internos, comportamento organizacional e clientes – facilita a compreensão e o atingimento dos resultados pretendidos pelo banco. A adoção de indicadores financeiros e não-financeiros busca prover os gestores de empresas no processo decisório, haja vista que esses indicadores garantem o foco da gestão nas metas estratégicas previstas no planejamento.

Em uma organização de grande porte, como o Banco do Brasil, as dificuldades de implementação e disseminação de estratégias são elevadas. O *Balanced Scorecard* se mostra útil para as etapas de planejamento e gestão da estratégia corporativa, pois o gestor e os colaboradores podem visualizar de forma clara o controle das atividades, identificando mais facilmente quais indicadores financeiros ou não-financeiros exigem maior necessidade de focalização. Além disso, há maior uniformidade no processo de gestão e eleva-se o nível de conhecimento por parte dos colaboradores, dos objetivos estratégicos da empresa, que tornam a organização mais competitiva no mercado em que atua.

É importante destacar que a metodologia do *Balanced Scorecard* vem sendo utilizada com sucesso pelo Banco do Brasil a mais de 10 anos, e o *Balanced Scorecard*, na forma do Acordo de Trabalho, é cada vez mais assimilado pelo funcionalismo do BB, facilitando o processo de gestão.

Porém, diferentemente dos autores que defendem que todo o processo deve ser elaborado pela alta cúpula e depois comunicado aos outros funcionários, o Banco do Brasil acredita que o *Balanced Scorecard*, assim como outros projetos de mudança e transformação, deve levar em consideração a opinião dos seus colaboradores. Todos devem ser chamados a contribuir, discutir as implicações, resguardando-se, obviamente, os níveis de decisão em que se encontram.

Entre os benefícios verificados com a implementação e uso do *balanced scorecard* pode-se destacar que a filosofia funciona como um mecanismo de retro alimentação para aperfeiçoamento contínuo da estratégia corporativa. Verifica-se ainda que, como sistema de informação gerencial, o aplicativo Acordo de Trabalho vinculado as perspectivas do *Balanced Scorecard*, possibilita uma avaliação em tempo real do desempenho alcançado, possibilitando ao gestor e aos colaboradores a agilidade no processo de gestão.

Além disso, o *Balanced Scorecard* estimula o envolvimento da alta administração na reflexão estratégica, promovendo o comprometimento das áreas intervenientes para viabilização das metas estratégicas e uma maior disseminação e orientação estratégica para o segmento gerencial.

Uma das limitações deste trabalho foi encontrar artigos científicos que abordassem o controle partindo de uma visão voltada para a Administração ao invés da área Contábil. Não obstante a utilização do BSC nos grandes conglomerados, publicações nacionais a referentes ao *Balanced Scorecard* também são escassas.

Outra limitação encontrada foi a dificuldade de obter os dados para a pesquisa. A empresa não permitiu a divulgação de dados mais específicos sobre alguns processos e análises. Devido à forte concorrência no mercado financeiro, informações sobre estratégia e controle da organização são consideradas de caráter confidencial ou sigiloso, restringindo o acesso às mesmas.

Embora exista essa dificuldade na obtenção de informações, seria interessante uma publicação sobre a evolução da utilização do *Balanced Scorecard* dentro do Banco do Brasil e em outras companhias, já que as publicações nessa área discorrem principalmente da fase de implementação, não havendo publicações nacionais sobre o BSC em uma fase madura. Com novos estudos poder-se-ia comparar as práticas administrativas adotadas por cada empresa, identificando as melhores e principais práticas observadas.

Apesar dos desafios encontrados durante a fase de coleta da pesquisa, e da dificuldade de acesso às informações, o trabalho atingiu seus objetivos, podendo ser, efetivamente, um estímulo a que outros trabalhos sejam realizados sobre o

tema, desmitificando, cada vez mais, a caixa preta que é o planejamento estratégico e suas formas de controle nos grandes conglomerados. O desafio para novos trabalhos sobre o tema está aberto.



## REFERÊNCIAS

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA, O. J. N.; DREES, C.; SANTANA, R. **Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.**

Disponível em

<<http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf4/02.pdf>>.

Acesso em 10 abr. 2011.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo : Atlas, 1990.

ATKINSON, Anthony A.; BALAKRISHNAN, Ramji; COTE, Jane M.; GROOT, Tom; MALMI, Teemu; ROBERTS, Hanno; ULIANA, Enrico; WU, Anne. **New directions in management accounting research.** Journal of Management Accounting Research, v.9, 1997, pg. 79-108.

BANCO DO BRASIL, Relatório Estratégico. 2008

BANCO DO BRASIL, Intranet. Disponível em <<http://intranet.bb.com.br/>> Acesso em 05 out. 2011a.

BANCO DO BRASIL, Instrução Normativa Corporativa. Disponível em <<http://intranet.bb.com.br/>> Acesso em 05 out. 2011b.

BANCO DO BRASIL, Site. Disponível em <<http://www.bb.com.br/>> Acesso em 01 out. 2011c.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** São Paulo: Atlas, 2006.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 n. 1, janeiro-julho/2005.

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Implementação do Balanced Scorecard: um caso prático.** Revista Eletrônica de Administração – REAd. Porto Alegre, ed.34, v.9, n.4, jul-ago 2003.

CHAVAN, Meena. **The balanced scorecard: a new challenge.** Journal of Management Development. v. 28, n.5, 2009, pg. 393-406.

COSTA, Ana Paula P. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação.** Editora Atlas, 2005.

FAGUNNDES, J. A.; SOLER, C. C.; FELIU, V. M. R.; LAVARDA, C. E. F. **Tableu de Bord VS Balanced Scorecard.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro, v.12, n.1, jan./abril, 2007, pg. 1-16.

FORTE, Sergio H.; GALAS, Eduardo S. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard:** estudo de caso em uma instituição pública. Revista Eletrônica de Administração Ed. 41, Vol. 10 n. 5, set-out 2004.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade geral:** uma análise no ambiente brasileiro. Revista de Administração Eletrônica. São Paulo, v. 50, n. 2, p. 187-198, abr./jun., 2010.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. **Performance measurement systems in SMEs:** A review for a research agenda. International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

INSTRUÇÕES NORMATIVAS, Banco do Brasil. Disponível em <<http://intranet.bb.com.br/>> Acesso em 20 out. 2011.

JACQUES, E. A.; RESKE, A. F. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão.** Revista Eletrônica de Contabilidade. Ano 2007, v. 7. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html>>. Acesso em 15 ago. 2011.

KAPLAN, R. S. **Conceptual foundations of the balanced scorecard.** Handbook of Management Accounting Research. Elsevier, 2009.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORENO, Valter; CARVALHO, Luciana. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE's**: uma Pesquisa Ação. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090\\_BSC%20em%20MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090_BSC%20em%20MPEs.pdf)>. Acesso em 05 out. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e Teses. Pioneira, 2001.

OTLEY, David. **Performance management: a framework for management control systems research**. Management Accounting Research. Ano 1999, v.10, pg. 363-382.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. **Indicadores de Desempenho como direcionadores de valor**. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 37-65, Jan./Mar. 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, C. H. S; PASA, C. S. BASSANESI, M. M. R; ROSA, P. R. **Quadro de controle estratégico**: uma proposta. Contabilidade Vista & Revistada. Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 53-72, abr. 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. Como é feito o Planejamento Estratégico do BB?
2. A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) se insere nesse processo?
3. Defina ATB, sua utilização e a importância para o BB.
4. Quais as áreas do Banco que participam da sua elaboração?
5. Como são definidas as metas para as diversas áreas do Banco?
6. Qual é o papel das agências na elaboração do ATB?
7. Como é feito o controle e o acompanhamento dos objetivos estratégicos e das metas estabelecidas no âmbito estratégico e operacional? Qual o papel do ATB nisso?
8. Como o ATB permite o controle e o acompanhamento das metas traçadas nos diversos níveis (estratégicos: Diretoria, Superintendência; Operacional: Agências)? Como esse controle acontece nos vários níveis?
9. Qual o vínculo entre o controle realizado e o pagamento da PLR (Participação nos Lucros e Resultados)?

## ANEXOS

### Anexo A – Dados Estruturais

 <b>Dados Estruturais</b>		3T11
Total de Pontos de Atendimento		18.363
Agências		5.138
PAA		152
PAB		1.573
PAE		6.368
SAA		4.898
PAP		2
Base de Clientes <sup>1</sup> - mil		55.582
Total de Contas Correntes – mil		35.798
Pessoa Física – mil		33.588
Pessoa Jurídica – mil		2.210
Total de Contas de Poupança – mil		24.113
Pessoa Física – mil		23.933
Pessoa Jurídica – mil		180
Colaboradores		123.344
Funcionários		113.594
Estagiários		9.750

<sup>1</sup> Composto pelos correntistas, poupadores e beneficiários do INSS

## Anexo B – Modelo de Detalhamento dos indicadores

NOME DO INDICADOR					
<b>DEFINIÇÃO</b>	Intenção do indicador, o que se pretende medir com ele.				
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	Como ele deve ser calculado.				
<b>UNIDADE DE MEDIDA</b>	%, R\$, Número ...				
<b>PERIODICIDADE</b>	Periodicidade de medição do indicador: anual, mensal, semestral etc.				
<b>FONTE DO DADO</b>	Origem (qual sistema, qual <i>site</i> , qual arquivo?)				
<b>RESPONSÁVEL</b>	Quem irá disponibilizar a informação				
<b>STATUS DO INDICADOR</b>	Disponível (Sistema Corporativo ou manual) ou Não Disponível (em desenvolvimento)				
<b>RESULTADO ANTERIOR</b>	Histórico (se possível)				
<b>META 2011-2015</b>	Resultado a ser alcançado ( <u>de preferência anualizada, cfe. abaixo</u> )				
	2011	2012	2013	2014	2015